

**FRANCISCO CARLOS DIAS
ARLINDO TEODORO DE MELO**

**A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS
NA EMPRESA**

Monografia apresentada para obtenção do
Grau de Especialização em Gestão de
Negócios pela **UFPR** –
UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ em conjunto com **SEBRAE –**
MT.

Orientador: Prof. Ernildo José Lanzaolini

CUIABÁ – MT

2003

AGRADECIMENTOS

Na elaboração deste trabalho, várias pessoas participaram, de formas distintas e específicas, possibilitando-nos chegar neste momento singular em nossas vidas. Assim, não poderia deixar de agradecer e, faço de modo especial:

À Deus, fonte inesgotável de amor, que esteve presente em todos momentos e proporcionando-nos fé suficiente para superar as dificuldades encontradas.

A nossos familiares, em especial as esposas e filhos que viveram as expectativas, as alegrias, as incertezas e as esperanças na produção deste trabalho.

Aos nossos colegas de curso pela solidariedade, confiança e amizade manifestadas em diferentes momentos e circunstâncias.

Aos profissionais da UFPR, cujas personalidades e exemplos de vida, contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente, participaram na conclusão desta monografia.

SUMÁRIO

RESUMO.....	v
1 - INTRODUÇÃO.....	01
2 - UM ENFOQUE SOBRE OS PRINCIPAIS ESTUDOS NO COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	03
2.1 Western Electric: Os Primeiros Estudos Do Comportamento Humano No Trabalho.....	04
2.2 Maslow: Satisfação A Partir Das Necessidades.....	09
2.3 McGregor: Uma Proposta De Satisfação No Trabalho.....	13
2.4 Herzberg: A Satisfação Apartir Do Enriquecimento Do Cargo.....	16
3 - ORGANIZAÇÃO E SEU DESAFIO: SER HUMANO.....	19
3.1 O Lado Humano das Organizações.....	20
3.2 Rompendo Os Paradigmas: Um Processo De Mudança.....	24
3.3 McGregor: Determinantes Do Comportamento Humano.....	33
3.3.1 Inveja.....	35
3.3.2 Medo.....	35
3.3.3 Ansiedade.....	37
3.3.4 Ciúme.....	38
3.4 Deficiências Das Teorias Motivacionais.....	39
4 - NOVAS TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	44
4.1 A Empresa na Visão Holística.....	45
4.2 O perfil dos gerentes de RH num mundo de transição.....	47
4.3 A concepção de RH.....	48
4.4 Os novos desafios gerenciais.....	49
5 - CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo enfocar **A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA**, analisando desde os precursores das teorias humanas até as visões atuais. Neste sentido aborda as visões de grandes autores chegando no patamar em que estamos hoje, em que, esse profissional deverá se conscientizar da importância de ouvir e sensibilizar o colaborador, deixando que ele exerça sua cidadania, que tenha liberdade para desenvolver seu trabalho e com isso aumentar sua produtividade. A função gerenciamento de recursos humanos é fator importante para as empresas que se preocupam com a formação de equipes eficazes que somadas à capacitação tendem a prestar serviços com qualidade a seus clientes, ressaltando a importância do capital humano na atualidade e ao mesmo tempo, propicia condições de melhoria no desempenho de áreas na empresa.

Palavras-chave: Liberdade; Produtividade; Eficácia; Qualidade.

1 - INTRODUÇÃO

As pessoas estão se conscientizando da importância da redefinição das prioridades e metas tanto das organizações como do sistema social, no sentido de desenvolverem suas próprias tendências e inclinações. Isto é visível no comportamento de acadêmicos e profissionais, que estão tentando desestabilizar os sistemas administrativos tradicionais.

Diante do novo panorama organizacional, o homem tem sido o principal elemento diferenciador, e agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio.

Na administração de recursos humanos, as gerências das empresas possuem um papel importante na manutenção do processo de melhorias através dos treinamentos e participação de todos no sentido de preparar para novos desafios. Pois não adianta implantar técnicas evolucionistas para o crescimento da empresa, se a equipe funcional não for envolvida no processo.

Não se concebe mais a visão do homem máquina, a abordagem atual é reconhecer a importância de valorizar o ser humano em sua totalidade.

Percebe-se necessidade emergente dos profissionais de recursos humanos atuarem voltados para os resultados globais da organização, numa postura pró-ativa e estratégica, ou seja, que cada gerente além de sua função especializada procure contribuir de modo efetivo no sentido de delinear políticas e estratégias flexíveis, de forma a subsidiar situações diferenciadas, decorrentes do ritmo acelerado das mudanças sociais e tecnológicas.

Neste contexto, torna-se importante aprofundar o estudo do profissional de recursos humanos, na busca de fundamentações teórica para mudanças ocorridas nesta área em respeito ao comportamento humano.

Neste trabalho monográfico enfoco que o sucesso da nova gestão de Recursos Humanos nas Organizações depende de uma visão holística no contexto humano e organizacional.

Assim sendo, abordei o tema **A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA**, cujo objetivo maior é de analisar, desde os precursores das teorias humanas até as visões atuais.

E para atender os objetivos propostos neste estudo buscamos subsídios teóricos a respeito do ser humano e da organização em vários escritos, os quais me possibilitaram a análise bibliográfica do tema escolhido.

Desta forma o trabalho foi estruturado em cinco capítulos.

A introdução que se refere a um breve relato quanto à opção do tema a importância deste estudo, no capítulo 1 – Relata algumas considerações das teorias desenvolvidas por estudiosos sobre o comportamento humano nas organizações, no capítulo 2 – Define o ser humano como sendo um desafio nas empresas, enfatizando os paradigmas, determinantes comportamentais, o processo de mudanças e a deficiências das teorias motivacionais, no capítulo 3 – Apresenta as tendências organizacionais no contexto atual, a conceituação de holísticas e as habilidades gerenciais requeridas aos novos profissionais de recursos humanos, no capítulo 4 – Apresenta os resultados deste trabalho.

2 - UM ENFOQUE SOBRE OS PRINCIPAIS ESTUDOS NO COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.

Neste capítulo, serão analisadas as primeiras pesquisas e teorias desenvolvidas por estudiosos no comportamento humano e que contribuirão como referência conceitual ao presente trabalho.

A administração, tal como a encontramos hoje, é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores, alguns filósofos, físicos, economistas que no decorrer dos tempos, foram desenvolvendo e divulgando as suas obras e teorias.

Deste o começo da civilização o homem preocupou-se com as técnicas organizacionais. No Egito, os egípcios com a construção de pirâmides demonstraram alta capacidade para planejar, organizar, comandar e controlar o trabalho de milhares de escravos.

Em Roma, os estaleiros navais aplicavam desde 1436, normas de custos, controle de estoques, padronização de preços, etc.

Todavia, foi nos Estados Unidos que surge a visão de que a administração das empresas poderia ser estudada à luz de métodos científicos.

No campo das relações humanas, as primeiras pesquisas do comportamento humano no trabalho surgem no início da década de 20, quando estudiosos preocupados em aumentar a eficiência na produção industrial, começaram a desenvolver trabalhos científicos sobre o ser humano e suas relações como o grupo.

As teorias comportamentais que mais se destacam são:

Mayo - Estudo sobre a influência das condições físicas do local de trabalho reconhecendo – que o nível de produção é resultante da integração social;

Maslow - Hierarquia das necessidades – afirma que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis hierárquicos de importância e de influências;

McGregor - Identifica dos conjuntos diferentes de suposições que os administradores fazem sobre a natureza – de um lado a teoria X, trata de um estilo tradicional onde o trabalho é desagradável para os empregados, onde devem ser motivados através de recompensas financeiras. Do outro lado, a teoria Y, é a suposição que as pessoas devidamente motivadas, podem realizar seu próprio controle desenvolvendo bons trabalhos;

Herzberg – Teoria dos fatores – afirma que a satisfação/insatisfação no trabalho decorre dos fatores higiênicos ou extrínsecos e dos fatores motivacionais ou intrínsecos.

Logo em seguida será apresentado cada um deles, focalizando o desenvolvimento de suas pesquisas e analisando as críticas que surgiram em decorrências de suas concepções.

2.1 Western Electric: Os Primeiros Estudos Do Comportamento Humano No Trabalho.

Inicia-se com o trabalho de Mayo, na fábrica de Western Electric Company, situada em Hawthorne, subúrbio da cidade de Chicago.

George Elton Mayo (1880 – 1949), foi um cientista social australiano, professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais da Harvard School of Business Administrativo, um dos fundadores da Escola de Relações Humanas é um dos críticos das concepções de Taylor e Fayol, da Escola Clássica.

Este experimento ocorreu entre 1924 e 1927, na Western Eletric, empresa considerada progressista, preocupava com o bem estar dos funcionários, procurando estabelecer boas condições de trabalho, onde os funcionários pudessem ter boa adaptabilidade as suas funções.

Apesar desses benefícios, havia muitas queixas e insatisfação entre os empregados, o que levou a direção solicitar ajuda do Conselho Nacional de Pesquisa dos Estados Unidos, o qual iniciou os estudos sobre o efeito da iluminação na produtividade do trabalhador.

Homans (1967) p. 29 - 30, quanto aos resultados das pesquisas iniciais realizadas na Western Eletric, diz que:

“Os pesquisadores concluíram que o resultado negativo foi obtido não porque a relação não existisse, mas porque era impossível isolar essa de outras variáveis que entravam em qualquer determinação de eficiência produtiva, o resultado obtido comprovou a importância do fator psicológico”.

Durante a pesquisa foram constatados fatores ainda desconhecidos que influenciaram de forma decisiva no aumento da produção. Para determinar quais seriam esses fatores, a empresa contou com o suporte científico do Departamento de Pesquisas Industriais da “Harvard Graduate School of Business Administration”, a qual fazia parte Elton Mayo.

Esses estudos inicialmente tinham por finalidade determinar a relação existente entre a intensidade da iluminação dos locais de trabalho e a eficiência dos trabalhadores medida pela produção obtida.

Uma das experiências consistia em: dois grupos de operários que faziam o mesmo trabalho em condições idênticas foram escolhidos para observação, sendo anotada a produção de cada grupo. Um grupo trabalhou sobre iluminação variável, e o outro sobre iluminação constante. Colocando em evidencia o fator iluminação, os pesquisadores esperavam conhecer os efeitos do mesmo sobre a produtividade dos trabalhadores. Porém foi descoberta a existência de outros fatores que interferiram no processo, especialmente os psicológicos.

Elaboraram uma nova pesquisa, que não se limitaria ao estudo da iluminação, mas incluiria as questões relacionadas com a fadiga e os efeitos da mudança de horários ou introdução de intervalos para descanso.

As experiências começaram com um grupo de jovens operários que montavam redes telefônicas. Durante este período, as condições de trabalho foram modificadas para melhor, aumentando a produção aparentemente. Os pesquisadores resolveram, retirar repentinamente todas essas melhorias, retornando as condições anteriores. A produção ao invés de cair continuou, isto porque, as operárias sentiam-se valorizadas, por receber uma atenção especial da direção da empresa, ao serem escolhidas para participar da própria pesquisa, considerar parte importante da empresa.

Ressalta-se que as trabalhadoras eram orientadas para tal experiência, sendo que a mesma era realizada em salas especiais, sob observação e supervisão que se exercia de uma forma muito menos opressiva do que na fábrica.

As relações que se desenvolviam nessas condições entre os trabalhadores provocavam sentimentos de sociabilidade, valorização e realização pessoal. Esta descoberta passou a ser denominada, efeito Hawthorne, isto é: ao se sentir valorizado pela chefia ou direção da empresa, um grupo mudava seu comportamento e trabalhava de forma mais eficiente do que antes, ou seja, quando um grupo informal de trabalhadores se identificava com a administração, a produtividade tendia a aumentar.

Essas descobertas introduziram vários conceitos novos na administração científica. Os pesquisadores começaram a perceber a importância da motivação (social e psicológica) para o processo gerencial. Essas concepções contribuíram para que os estudiosos passassem a considerar que a organização não era apenas um conjunto formal de regras baseadas em relações de autoridade, mas se constituíram em grupos informais, que influíram ou amenizavam entre eles e a gerência.

As análises da pesquisa levaram Elton Mayo (1945) p. 48, a concluir que:

- a) A influência dos fatores econômicos – especialmente salários, eram menos importantes que a dos fatores emocionais, as atitudes e os padrões sociais existentes entre os trabalhadores, sendo que estes fatores têm origem no próprio grupo;
- b) O trabalho é uma atividade grupal – o nível de competência e eficiência do funcionário é estabelecido pela capacidade social, não pela maneira correta de executar as tarefas dentro de um tempo pré-estabelecido, quanto mais ajustado socialmente o indivíduo estiver em relação ao grupo, maior será o desempenho em suas funções;
- c) O mundo social do adulto é primariamente padronizado em relação à sua atividade no trabalho – o comportamento do indivíduo sofre grande influência do grupo, no qual ele está inserido. Como as pessoas não vivem isoladas, mas em constante interação social, as mesmas precisam ser tratadas dentro das organizações como membros ativos de grupos de trabalho, sujeitos as influências sociais desses grupos;
- d) A necessidade de reconhecimento, segurança e o senso – de pertencer a algo são mais importantes na determinação da moral do funcionário e da produtividade do

que as condições físicas sobre as quais ele trabalha. Mayo e seus colaboradores achavam que a motivação econômica era secundária ao desempenho do operário, porém estes sentiam-se motivados sendo reconhecidos quanto ao bom desempenho de suas tarefas, pela aprovação social e pela necessidade de participação nas atividades dos grupos sociais em que convivem;

e) Grupos informais dentro da fábrica exercem grande controle social sobre os hábitos no trabalho e nas atitudes individuais – os grupos de recompensas ou sanções sociais, escalas de valor culturais, crenças expectativas, que cada membro do grupo vai interagir uns em relação aos outros, de forma a estabelecer padrões interpessoais;

f) A colaboração grupal – não devem ser por acidente, mas planejada e desenvolvida, se houver êxito nessa colaboração, as relações no trabalho podem chegar a uma coesão que resiste aos efeitos do desmembramento de uma sociedade em adaptação.

Os experimentos prosseguiram até 1932, quando tiveram de ser paralisados por motivos econômicos e psicológicos provocados pela generalizada recessão enfrentada por diversos países.

Algumas críticas levantadas aos trabalhos de Mayo:

- 1 – Investigação ineficiente da indústria, com a inclusão de um pequeno grupo de trabalhadores e não para com a fábrica como um todo;
- 1 – Presença de uma tendência para favorecer o administrador;
- 2 – No campo científico, ignora a importância da teoria e adota uma atitude que exalta o empirismo e a observação.

Não podemos desconsiderar as falhas nos experimentos de Hawthorne, porém não podemos esquecer que foram pesquisas pioneiras e que construíram uma nova história de pensamento – Escola de Relações Humanas, a qual caracterizou-se pela ênfase no elemento humano e em suas relações com o grupo.

A proposta era de mudar o “poder sobre” para o “poder com”, pois não concebem que as pessoas façam as coisas mais satisfatoriamente apenas dando-lhes ordens, às vezes os conflitos interpessoais são causados pela maneira como as ordens são repassadas. O importante é analisar acerca de como cultivar relações humanas propiciadoras de ambientes de trabalho harmônicos e produtivos.

Para Elton Mayo a busca da racionalidade organizacional, as relações humanas e o cooperativismo são premissas básicas que afastariam os conflitos comportamentais, uma vez resolvidos os problemas administrativos caberiam apenas coordenar as pessoas de forma que os objetivos individuais, grupais e organizacionais fossem atingidos.

Até hoje, as contribuições de Mayo são de grande relevância para o estudo do comportamento humano, onde são analisados e estudados por grupos sociais os fatores descobertos na experiência de Hawthorne.

2.2 Maslow (1943) p. 50: Satisfação A Partir Das Necessidades

Abraham H. Maslow (1908 – 1970) p. 50, psicólogo e consultor americano foi um dos maiores especialistas em motivação humana.

Maslow foi o primeiro a relacionar as necessidades humanas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, partindo do princípio que o homem expande suas necessidades no decorrer de sua vida.

Dessa forma, Maslow (1971) p. 340 – 355, diz que:

As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor, ou seja, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras.

Para Maslow (1971) as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de importância e de influência, a saber:

- a) necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, etc);
- b) necessidades de segurança (proteção contra o perigo ou privações, etc);
- c) necessidades de participação (amizade, inclusão em grupo, etc.);
- d) necessidades de estima (reputação, reconhecimento, amor, auto respeito, etc.);
- e) necessidade de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, etc.)

A percepção das necessidades humanas foram sistematizadas de forma hierárquica conforme figura abaixo.

Necessidades fisiológicas – constituem o mais baixo nível de todas as necessidades, mas de vital importância, pois estão relacionadas com a sobrevivência do homem e com as preservações da espécie. São necessidades instintivas, e que já nascem com o indivíduo. São as mais urgentes de todas as necessidades humanas,

quando alguma dessas necessidades não está satisfeita ela domina a direção do comportamento.

Necessidades de segurança – constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de busca de proteção contra ameaça ou privações, funcionam como um instrumento organizador quase exclusivo do comportamento, inclui estabilidade no trabalho, estar livre de coação e regulamentos claramente definidos, e a necessidade de participar e de ser amado.

Dentre as necessidades de participação estão aceitação, amizade, afeto e amor necessidade de dar e receber afeto, são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

As necessidades de auto -estima estão relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Maslow descreveu dois tipos de necessidades:

- . estima – é o desejo de realização

- . competência – é o desejo de status e reconhecimento, ou seja, de auto-apreciação, auto confiança, aprovação, independência e autonomia.

Em termos organizacionais, os indivíduos querem alcançar a efetividade em seus trabalhos, querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem algum trabalho. Para atender aos dois tipos de necessidade de estima, os gerentes tem que proporcionar trabalhos que desafiem e envolvam as pessoas no estabelecimento de objetos e nas decisões.

A organização neste momento procura motivar seus colaboradores no sentido de procurar um significado em seu trabalho, buscando constantemente ter novas responsabilidades e crescimento pessoal.

Para algumas pessoas, produzir trabalho de alta qualidade é um meio de auto-realização, para outros desenvolver idéias criativas e úteis. No sentido de suprir tal necessidade os gerentes procuram dar oportunidades, as quais, permitiram que pessoas alcancem tanto os objetivos pessoais como os organizacionais.

Desta maneira, segundo Keynes (1972), a teoria da percepção das necessidades humanas tem duas vertentes: a econômica e a social.

Em relação à primeira vertente, as necessidades humanas estão no centro do progresso econômico, as quais podem ser agrupadas em necessidades absolutas e relativas:

- absoluta que diz respeito ao desafio que todo indivíduo deve aceitar pela sua subsistência. São elas: alimentação, moradia, saúde e segurança no trabalho, essas podem e devem ser satisfeitas, pois os indivíduos preocupam-se com a sobrevivência e a segurança antes de tudo;
- relativa surgiu da abundância econômica da nova revolução pós-industrial. Lazer, conforto, auto-promoção, satisfação pessoal formam o núcleo das necessidades humanas relativas, que são mais insaciáveis quanto mais alto for o nível econômico dos indivíduos.

A vertente social – identifica que, quando estamos livres das preocupações de ordem econômica, sobressaem as necessidades não materiais.

Tanto para Keynes como para Maslow, as necessidades humanas absolutas devem ser atendidas antes que o indivíduo seja capaz de racionalizar suas opções por

necessidades relativas. As necessidades de subsistência constituem uma pré-condição para a percepção e realização das necessidades não materiais.

Embora a teoria da percepção das necessidades humanas é susceptível de exceções e desvios em circunstâncias especiais, isto acontece quando novas variáveis modificam o comportamento e as percepções individuais.

Maccoby (1987), apresenta fortes críticas a Maslow:

A teoria de Maslow começa a tornar-se problemática quando ele constrói sua conhecida hierarquia de necessidades, ela é errônea e inadequada como base para entender o relacionamento entre fatores sociais e desenvolvimento industrial.

O autor ressalta que Maslow valoriza os bens sucedidos e deixa de lado aqueles que não possuem as características de um funcionário eficiente.

Todavia, as necessidades humanas não se manifestam isoladamente, porém estas tornam-se ponto de partida para a compreensão do comportamento humano nas organizações.

2.3 McGregor: Uma Proposta De Satisfação No Trabalho

Douglas McGregor (1898 – 1964) p. 45 – 60, comenta que o trabalho com base na administração científica, atende as necessidades básicas do indivíduo, mas oferece “poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia”.

Na concepção do autor, as necessidades egoístas são aquelas que representam desejo de auto-estima (respeito, confiança, autonomia, realização, competência, reconhecimento e aprovação).

Não atendendo as necessidades egoístas, afetará gravemente o comportamento da pessoa, visto que as necessidades egoístas são atendidas fora do local de trabalho.

Neste contexto, McGregor (1898 – 1964) p. 45 – 60, diz que, “para muitos assalariados o trabalho é uma forma de punição, o preço a ser pago pela satisfação obtida fora do trabalho”.

Logo, a organização não cria estruturas e nem oferece meios para que o funcionário sinta realizado na organização.

Com a intenção de justificar tais comportamentos humanos e organizacionais McGregor (1898 – 1964) p. 45 – 60, agrupou todas as idéias relacionadas ao indivíduo e trabalho, decorrentes da Administração Científica, e denominou esse conjunto de proposições de Teoria X.

Segundo a teoria X, os trabalhadores seriam preguiçosos e necessitariam de ser dirigidos, assumindo-se a mediocridade das massas trabalhadoras, a partir das seguintes premissas:

1 – O ser humano tem uma inerente aversão ao trabalho, apesar de afirmar sendo uma necessidade, irão evitá-lo sempre que possível;

2 – A maioria das pessoas, sendo preguiçosas e sem ambição, preferem ser coagidas e ameaçadas com punições para que realizam o esforço necessário para a organização alcançar seus objetivos;

3 - Sem intervenção ativa por parte da administração, as pessoas seriam indiferentes ou mesmo hostis às necessidades da organização.

Em contraposição a teoria X, McGregor apresenta uma nova teoria de administração, que denominou de teoria Y.

A teoria Y presume que o trabalho é tão natural quanto à diversão, que as pessoas desejam trabalhar e quem sob as circunstâncias corretas, obtém muita satisfação trabalhando.

Os elementos principais da Teoria Y são os seguintes:

- a) a administração é responsável, pela organização dos elementos produtivos da empresa – dinheiro, materiais, equipamentos, pessoas;
- b) as pessoas não são passivas ou resistentes por natureza às necessidades da organização;
- c) a motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades estão todos presentes nas pessoas.
- d) a tarefa essencial da administração é criar condições orgânicas e métodos de operações mediante os quais, as pessoas possam atingir melhores seus objetivos e orientar seus esforços em direção aos objetivos da organização.

Essas idéias pressupõem estratégias diferentes da teoria X. São mais flexíveis, oferecendo mais condições ao indivíduo para que as necessidades atendidas só fora do local de trabalho (necessidade de estima e auto-realização).

As inovações propostas pela teoria Y e a disposição, para uma adaptação seletiva para as implicações nestas duas noções, constituem um grande avanço, para o estudo do comportamento do ser humano na organização.

2.4 Herzberg: A Satisfação Apartir Do Enriquecimento Do Cargo

Frederich Herzberg (1973) p. 54, formulou sua teoria com base em um estudo empírico em nove industria de fabricação de metais.

Após pesquisas realizadas nos Estados Unidos, no final dos anos 50 e início de 60 sobre motivação do trabalho, Herzberg chegou a conclusão que existem dois fatores complementares no que se refere a realização do trabalho e a motivação dos trabalhadores.

Os fatores higiênicos referem-se as condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, inclusive as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, benefícios sociais, etc. que correspondem aos instrumentos utilizados pelas organizações para motivar os empregados.

Quanto os fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar por muito tempo a satisfação. Todavia, quando são precários provocam a insatisfação. Os quais compreendem;

- 1 - Relações interpessoais (supervisor, colegas e subordinados);
- 2 - Competência técnica do supervisor;
- 3 - Administração e política da empresa;
- 4 - Segurança no cargo;
- 5 - Condição de trabalho e conforto;
- 6 - Salário e vida pessoal.

Os fatores que produzem satisfação foram chamados de motivadores e estão relacionados com o reconhecimento profissional, a realização pessoal e o desenvolvimento psicológico. Neste sentido a empresa fornece condições para o funcionário sentir-se motivado, porém a realização plena do mesmo, dependerá exclusivamente de sua vontade em querer satisfazer sua realização.

Para buscar confirmação a sua teoria Herzberg, através de entrevistas, analisou as mudanças nas atitudes do trabalho, e as experiências de vida dos pesquisados em relação ao trabalho. Ele utilizou os trinômios fatores / atitudes / efeitos, denominado de sequência de eventos.

Na primeira etapa da pesquisa, os pesquisadores trabalham os fatores através da identificação dos entrevistados e capacitação de informações decorrentes dos fatos narrados e de atos que antecedem as atitudes das pessoas em relação ao trabalho. Na segunda parte as características das atitudes foram trabalhadas a partir das necessidades, motivos e percepções do entrevistado. Finalmente, na terceira parte foram identificados os efeitos diante dos sentimentos favoráveis ou não dos fatos narrados.

Para proporcionar contínua motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento do cargo, que consiste em uma constante substituição de tarefas mais

simples do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o desenvolvimento de cada empregado, proporcionando oportunidades de desenvolvimento psicológico e de satisfação profissional.

Algumas medidas fundamentais para que seja operacionado o enriquecimento do cargo, tais como:

- Fazer uma lista de modificações que possam enriquecer os cargos, sem se preocupar com suas viabilidades;
- Estar preparado para uma queda no desempenho do grupo experimental nas primeiras semanas;
- Esperar que os supervisores de primeira linha demonstrassem algumas apreensões e hostilidades para com as mudanças que estão sendo feitas.

Nesse estudo evolutivo aqui apresentado, onde Mayo mostrou a importância do fator psicológico; Maslow descreve as necessidades humanas, as quais interligam-se ou justificam a visão do trabalhador nos diversos níveis de crescimento; McGregor, com sua teoria X e Y, dá início a modificação das atribuições da tarefa do indivíduo no trabalho. E, finalmente Herzberg introduz a teoria dos dois fatores, que propõe a motivação do indivíduo com base no enriquecimento do cargo.

Esses estudos servirão de suporte teórico as novas visões sobre o comportamento humano nas organizações, descritas nos próximos capítulos.

3 – ORGANIZAÇÃO E SEU DESAFIO: SER HUMANO

Estamos presenciando um momento de grandes mudanças, as quais estão afetando os padrões da sociedade como um todo.

As organizações estão despertando para o fato de que o alcance da efetividade não pode limitar-se apenas em resultados positivos no balanço financeiro. Este movimento constitui-se em uma mutação de consciência, frente às exigências desses novos padrões culturais, que vem conduzindo empresários a colocarem a criatividade, a ética e o respeito humano a serviço de uma nova abordagem organizacional.

Segundo Luppi (1995), “neste mundo novo não cabe mais tratar as pessoas como objetos, muito menos, o comportamento humano e a sua cultura”.

Neste contexto, o autor diz que precisamos pensar em conceitos mais avançados a respeito do ser humano deixando de desenvolver teorias mecanicistas ou abstratas que fogem à realidade prática. Não se concebe mais na sociedade contemporânea, uma visão tão restrita das pessoas nos seus ambientes organizacionais.

Visto a complexidade do homem, torna-se uma exigência abordar o lado humano nas empresas, onde o elemento humano vem se tornando um fator diferencial nas empresas que buscam competitividade.

3.1 O Lado Humano das Organizações

As empresas têm sido desenvolvidas como se fossem sistemas formais, os quais só estão em perfeito funcionamento se suprem os insumos técnicos, como: divisão funcional das atividades, rotinas de trabalho simplificadas, racionalização dos tempos e movimentos, adequação de Layout, etc, deixando em segundo plano o aspecto humano.

Para melhor explicação, recorreremos aos primeiros estudos de administração, que abordaram o sentido do homem nas organizações:

1 – A teoria da Burocracia – considera a organização um modelo típico de sistema fechado, altamente mecanísticos e fundado em uma “teoria máquina”, como um arranjo estático, dotado de estrutura racional capaz de ser aplicável a todos os tipos de empresas. A máxima eficiência era obtida pela padronização do desempenho humano.

2 – A teoria Clássica – defendia uma visão anatômica da empresa, enfatiza a divisão do trabalho, a especialização e a autoridade formal concentrada no topo da cadeia hierárquica. Considera o empregado como um instrumento inerte que desempenharia as tarefas prescritas.

3 – A escola da Administração Científica – preocupava-se em elevar os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas, baseado na racionalização e no controle das atividades humanas.

A pressuposição era de que a tecnologia de produção em massa combinada com a técnica de estudos de tempos e movimentos para a elaboração de tarefas individuais

resolveria todos os problemas de produtividade. Previa antecipadamente o aumento da produção, a redução de custos e uma melhor qualidade do trabalho.

A proposta taylorista supunha a motivação do trabalhador como meramente econômica. Todos os incentivos eram de natureza econômica e atrelada à produção. Ambos os interesses: os dos patrões pelo aumento da produtividade, e o dos trabalhadores pela possibilidade de aumentar ganhos eram antecipadamente previsto e atendidos.

4 – Os Humanistas – acreditavam que o comportamento humano seria consequência do próprio sistema organizacional. A aceitação das diferenças individuais, liberdade, criatividade puseram por terra as pretensões de previsibilidade e certeza das propostas tradicionais.

5 – A teoria comportamentalista – desenvolveu estudos sobre a motivação, onde o homem era controlado através do oferecimento de estímulos, adequados à obtenção de respostas esperadas, eliminando o conflito entre os objetivos individuais e organizacionais.

No entanto, acumulou-se um conhecimento mais voltado para a manipulação eficaz do que para o atendimento entre as pessoas na empresa e a melhoria da qualidade de vida.

6 – A teoria de sistema – limitou a visão funcionalista das organizacionais, no que se refere a questão dos papéis organizacionais. Neste contexto percebe-se que o cargo é mais importante do que as pessoas que os ocupam. Considera que a ação individual seja resultante de dois tipos de forças: extremas (estímulos e expectativas) e internas (sentimentos, valores e motivação).

Dentro dessa ordem abstrata, o ser humano era considerado como peça do sistema. Associava-se a produção do empregado e um incentivo econômico, em forma de compensação pecuniária.

De acordo com esses modelos, tudo funcionaria segundo um conjunto de procedimentos rígidos previamente estabelecidos, cujo cumprimento seria resguardado mediante aplicação de sanções pela autoridade hierárquica, a qual se beneficiava com a maximização dos resultados em detrimento da eficiência dos funcionários.

Neste contexto, reconhece-se que a vida organizacional atual possui características admissíveis com a aplicação dos modelos tradicionais uma vez que:

- 1 – As constantes mudanças no macroambiente e a influência dessas mudanças no ambiente interno das organizações, tornam menos válidas as suposições de certezas e previsibilidades das propostas tradicionais;
- 2 – O surgimento das ciências sociais no estudo das organizações e seus conflitos desvendaram a complexibilidade da natureza humana, da integração entre grupos, das relações interpessoais, determinando revisões nas teorias e práticas de organização e gerência;
- 3 – O sistema de valores, nos quais se apoiavam as idéias tradicionais, vem sofrendo significativas modificações na própria definição da responsabilidade social perante a sociedade.

Essa nova visão da dimensão humana na organização tem enriquecido a compreensão da própria natureza das pessoas, as quais distanciam-se cada vez mais dos modelos tradicional. Onde a abordagem humana é vista de forma muito restrita.

Estudos sobre a natureza humana e suas conseqüências de teoria para prática organizacional, fez com que estudiosos verificassem que as pessoas eram mais complexas do que as máquinas.

A partir do momento que se reconhece que o indivíduo é um ser ativo na definição de seu papel no mundo social e na interpretação de suas ações organizacionais, onde o mesmo é capaz de atribuir significado a sua ação e a dos outros, se reduzem a possibilidades de prever e controlar o comportamento das pessoas.

As ciências sociais aplicadas à administração não possuem o domínio da realidade social. O desafio é de inovar o processo de construção social para plena realização e libertação do potencial humano.

É preciso entender a relação entre teoria e realidade, estas não devem ser desprezadas e nem aplicadas rigorosamente nas organizações, pois cada uma faz parte de contextos diferentes. Devem sim, avaliá-las procurando aquelas que atendam as suas necessidades e oportunidades.

As teorias organizacionais voltadas para a transformação da ordem social, deverão preocupar-se menos em antecipar e controlar os comportamentos organizacionais e voltar-se para melhor entendimento da ação de indivíduos. Estes não são apenas atores, mas também autores, não meros objetos, mas sujeitos, não apêndices das máquinas, mas seres dotados de sentimentos, emoções, atitudes. Pois só assim poderá encontrar o caminho em busca do ideal de auto-realização.

3.2 Rompendo Os Paradigmas: Um Processo De Mudança

Hoje, a transformação cultural é muito intensa. As mudanças estão ocorrendo em um ritmo cada vez mais rápido, tanto em relação às percepções e valores dos indivíduos quanto no âmbito das relações no trabalho. As organizações vêm recebendo muitas informações e modelos prontos, os quais não parecem estar buscando soluções fundamentadas em estudos profundos de cultura, valores e comportamentos.

As mudanças atuais são de tal velocidade e importância que se torna impossível evitá-las, a resistência a essas mudanças, resultara em prejuízos em função do tempo em que prevalecer a postura estática. Trazendo como consequência a perda da competitividade, mercado, ineficiência em suas ações, que estarão mal dimensionadas no tempo, podendo antecipar a diluição da empresa, por conta da imobilidade em lidar adequadamente com o processo de mudança.

Estabilidade e apego às hierarquias não figuram neste canário. A segurança dos indivíduos, segundo Morim (1996) p. 315, passa a ser a competência em conduzir o processo de flexibilidade, que é contínuo, e exige audácia e coragem de correr riscos como individual e coletivo.

É necessário buscar uma visão de futuro, e não apenas direcionar as mudanças, como se estas ocorressem num passe de mágica, onde os paradigmas velhos cairão e uma nova cultura surgirá, sem ter comprometimento com novos conceitos.

Ser um agente de mudanças significa romper paradigmas, buscar valores fora da empresa, os quais não estão em conformidade com os valores que existe internamente, desenvolver a capacidade de criar novos rumos, sempre em sintonia com as necessidades emergentes de mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Diante do exposto torna-se necessário buscar a conceituação de paradigmas no sistema organizacional.

Segundo Ferguson, um paradigma é “uma estrutura de pensamento”, em esquema para compreensão e a explicação de certos aspectos da realidade, é uma maneira nova e clara de pensar sobre os velhos problemas.

Como a realidade não é estática, os paradigmas também possuem uma flexibilidade no decorrer do tempo. Os mesmos, são reformulados pelos próprios seres humanos, que procuram resgatar uma visão de mundo e seus valores, onde processa-se uma mudança no padrão de compreensão do ambiente ao seu redor.

O novo paradigma envolve um princípio que sempre existiu, mas do qual não nos apercebíamos. É um novo conhecer, um novo olhar sobre coisas antigas.

Nesta nova visão, torna-se necessários o aprendizado de aspectos e tendências opostas e conflitantes, respeitando a predominância temporária de cada um. Este talvez seja um dos principais desafios do longo e árduo caminho de passagem mecanicista para a holística. Análise de alguns paradigmas:

1 – Paradigma mecanicista – também denominado cartesiano newtoniano, visto que seus principais constituidores foram Descartes e Newton. Parte dos pressupostos da máxima objetividade, do ideal da observação neutra e imparcial. Neste modelo a separação do homem em relação de si mesmo, dos outros, dos seus trabalhos e da natureza. Esta dissolução ocorre devido à fragmentação a qual ele é submetido na organização.

Na ciência da administração, este paradigma resulta em práticas operacionais como a especialização, e divisão de tarefas, normas e procedimentos, fluxo de trabalho e linha de montagem. Compreende-se o homem como um apêndice de uma máquina um recurso básico e necessário na empresa.

Pensadores da atualidade começam a discutir esta visão mecanicista, indicam a necessidade de se criar uma nova estrutura técnica, onde prevalece o resgate das dimensões humanas esquecidas devido à predominância de valores contidos neste paradigma.

Porém, é necessário questionar sobre o que deve ser realizado, a fim de discernir com clareza entre o que abandonar e o que manter do atual paradigma.

2 – Paradigma holístico – no decorrer do processo evolutivo da humanidade, a ciência sempre procurou compreender a natureza dividindo-a em partes. Agora a vertente é oposta, o todo não podem ser compreendido por uma análise fragmentada.

O paradigma holístico vem responder a tendência fragmentária e reduzindo ao paradigma mecanicista, podendo ser analisado a partir de uma unidade autônoma, que se agrega a outras unidades semelhantes dentro de uma unidade global.

Percebe-se, a partir dessas concepções que a organização tem preocupado com a visão de conjunto, integrado cada parte ao todo, a qual visualiza as pessoas como parte do todo (organização).

Alguns pressupostos válidos ainda hoje nas relações de trabalho começam a ser modificados por novos paradigmas. Ferguson (1994), procura apresentar o modelo frente a esses pressupostos.

Suposição mecanicista	Suposições holísticas
Poder pelos outros ou contra eles	Poder com os outros
Orientação para ganhar/perder	Orientação para ganhar/ganhar
Modelo linear	Modelo racional e intuitivo
Chefe agressivo e subalterno passivo	Chefes e subordinados empenhados
Pessoas vistas como conquistadoras	Pessoas como participantes da natureza
Ênfase na mudança externa	Ênfase na transformação do indivíduo
Conformismo e ajustamento	Pluralista e inovador
Compartilha aspectos da experiência humana	Tenta ser interdisciplinar, holístico.
Ênfase na eficiência	Ênfase nos valores humanos
Crença básica em informações quantitativas	Crença básica em informações qualitativas
Estrutura burocrática e autoritária	Estrutura igualitária
Prioridades para o desempenho	Prioridade para a auto-imagem, como geradora de desempenho.
Preocupação com normas	Preocupação com o desempenho do indivíduo em termos de potencial
Motivos estritamente econômicos	Os valores imateriais transcendem os lucros materiais
Operações centralizadas	Operações descentralizadas sempre que possível

Diante destes contrastes, surge a necessidade de pensar em uma nova relação de trabalho, onde o homem não seja considerado como um mero recurso, mas um agente transformador capaz de discernir e criar novas formas de resolver conflitos pessoais e organizacionais.

O entendimento da importância dos paradigmas é fundamental para a compreensão de qualquer processo de mudança, pois são a partir deles que inicia-se as transformações na sociedade.

Os que percebem os sinais dos novos paradigmas, com certeza tem muito mais chance de sobrevivência e crescimento. Insistir nos velhos padrões, mesmo que sejam os dominantes, é antecipar a saída do mercado.

Percebe-se que gerenciar uma mudança no aspecto estrutural, é mais fácil do que comparado ao aspecto comportamental, por se tratar de pessoas que compõem uma série de crenças, valores e atitudes de maneira muito diversificada.

Torna-se necessário um conhecimento sobre os aspectos psicológicos que envolvem as pessoas, pois os mesmos facilitariam o controle de conflitos e resistências que surgem com um novo paradigma.

Diante do exposto percebe-se a existência de alguns determinantes do comportamento humano, os quais influenciam no gerenciamento da equipe.

Morim (1996) p. 315, destaca que o agente inovador deve estar atendo aos seguintes aspectos:

1 – Ver o todo – percepção global e integrada de valores, possibilidades e oportunidades maiores que uma determinada cultura;

2 – Acreditar – confiar na validade e viabilidade da mudança, dar credibilidade no processo, garantir transparência durante seu gerenciamento, manter coerência entre o discurso e a prática da mudança e contar com o patrocínio oficial da direção da empresa;

3 – Envolver – assumir compromisso pessoal, assumindo riscos, enfrentando as dificuldades e resistências inerentes a qualquer processo de desenvolvimento e transformação e promover o engajamento de todos a sua volta;

4 – Agir – tomar a iniciativa de planejar e controlar as tarefas práticas necessárias para concretização da mudança; conhecer e dominar o processo de mudança, negociar alternativas, contornar interesses divergentes em torno de convergências, etc;

5 – Comunicar – tornar comum a percepção e o atendimento, compartilhando a interpretação da mudança, envolver aqueles que serão diretamente afetados até o limite da viabilidade de execução;

6 – Conscientizar – o processo de percepção, reflexão, entendimento e interpretação por parte do indivíduo da sua realidade, do transcendente que o cerca e de sua relação com os mesmos;

7 - Acompanhar – prever e elaborar sistemas, compromissos de continuidade, criar grupos, reuniões periódicas, com envolvimento e compromisso de quadro gerencial.

Observa-se que as empresas não preparam os seus recursos humanos para uma mudança, estas acontecem de forma autoritária, a cúpula define através das estratégias emergentes a mudança e os níveis operacionais apenas devem executar.

Para falarmos de mudanças precisamos conhecer nossos recursos humanos, conhecer seus paradigmas não é uma tarefa fácil, requer muita persistência e paciência. Pois o sucesso de uma mudança dependerá mais do gerenciamento efetivo da vulnerabilidade emocional, do que as ações de aspecto operacional. Visto que o aspecto humano envolve sentimento como: medo, incerteza e dúvida. Esses são intangíveis de serem avaliados e gerenciados.

Quando alteramos nossa postura gerencial, ou implantamos um novo modelo de gestão nas organizações, estamos na verdade alterando atuais paradigmas.

As empresas estão se conscientizando, da necessidade de valorizar seus recursos humanos, visto que a cultura atual confronta-se com uma cultura milenar, paternalista e autoritária.

E isto requer tempo, pois esta fase de transição do modelo conservador para um mais flexível e participativo, provoca conflitos comportamentais.

Mudar nosso jeito de fazer as coisas representa uma questão de sobrevivência principalmente um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo. Alguns conceitos já esquecidos, como: talento, vocação, garra, prazer em desenvolver uma atividade, dedicação e credibilidade precisam ser resgatados, no sentido de descobrir a missão da empresa e as oportunidades de mudanças, as quais poderão ser determinados para o sucesso ou fracasso da organização.

Sempre algumas regras, segundo Alfredo (1993), para o processo de mudança nos paradigmas nas organizações:

1 – Identificação dos paradigmas.

Entender que as pessoas estão inseridas num determinado ambiente e que possuem dificuldades de identificar seus próprios pontos de mutação ou de oportunidades de identificar nova formas de fazer as coisas.

Devemos estar conscientes das nossas limitações, respeitar e compreender as percepções das outras pessoas sobre o nosso ambiente ou nos colocarmos num ponto de mutação em neutro que possamos descobrir novos paradigmas.

Neste momento, devemos estar dispostos a ouvir sugestões e críticas a respeito das coisas que fazemos, para que tenhamos condições de melhorar sempre.

2 – O desafio do novo

Mudar significa melhorar, buscar constantemente aperfeiçoamento, é um processo dinâmico, que requer habilidades, como paciência, capacidade, analítica e persistência.

Como processo dinâmico devemos entender que a mudança de um paradigma trará um período de instabilidade, de queda do desempenho. Até que consigamos atingir um novo patamar de eficiência.

3 – Veja o mundo diferente

Para identificarmos os novos paradigmas, precisamos desenvolver as habilidades de criatividade e a iniciativa, sobre o que fazemos.

Precisamos sempre questionar as coisas que fazemos e o modo como estamos fazendo. Através dos questionamentos, tais como:

- O que estamos fazendo?
- Qual o resultado de cada tarefa que realizamos?
- Por que estamos fazendo o que estamos fazendo?
- O que estamos fazendo, agrega valores aos produtos e serviços?
- Por que não fazemos de outra maneira?
- O cliente está satisfeito com o que estamos fazendo?

4 – Síndrome do Alpinista

Quando a organização alcança um determinado patamar na organização, ocorre em fenômeno que chamamos de paralisia de paradigma, caracteriza-se pela inércia que domina o ambiente organizacional de uma empresa.

Neste momento o Rh para no tempo e passa a não desenvolver novos desafios e buscar novos paradigmas.

É importante que o indivíduo possa enfrentar situações novas, para isto é preciso que traga em sua bagagem pessoal três características:

- a) cosmopolitismo – abertura de horizontes, transcendência do próprio eu, reconhecimento de padrões diferentes dos nossos;
- b) flexibilidade – capacidade de adaptação e ajuste à situações inusitadas, reorganização dos seus recursos;
- c) tolerância à ambigüidade – saber viver com situações pouco definidas e contraditórias.

“Mudar realmente, não significa melhorar o que já existe, mas transformar a forma de pensar, desenvolver uma nova visão e fazer um plano de ação detalhado de implementação. Desta maneira, abrimos espaço para um futuro melhor”.

Desta forma, compreender que qualquer mudança que se pensa realizar, termos que em primeiro lugar estar consciente de que realmente pretende fazer, analisando suas conseqüências para toda a organização. O recursos humanos deverá ter uma atenção especial, haja visto que este que irá operacionalizar o processo.

Em seguida analisarei os determinantes do comportamento humano que influenciam na resistência a inovações, assim teremos condições de entender melhor o lado psicológico do ser humano.

3.3 McGregor: Determinantes Do Comportamento Humano

Todos nós temos sentimentos e aspectos de nossa personalidade que nos assusta ou que rejeitamos. A capacidade de reconhecê-los e de transformá-los é vital para o nosso crescimento.

Muitas vezes o mal-estar físico ou psíquico decorre do fato de sufocarmos a insegurança, o medo, a inveja, e o ciúme que fazem parte da nossa vida, tão legítima como os sentimentos comuns “nobres”, que sentimos em situações agradáveis.

Todas as pessoas possuem aspectos psicológicos imaturos ou menos desenvolvidos do que outras, os quais precisam ser conhecidos para aprendermos a combater os sentimento que possam inibir os nossos processos naturais de evolução. Tudo aquilo que permanece inacessível a nossa compreensão também ficará excluído de uma possível transformação.

A capacidade de resolver os conflitos interiores é latente em todo ser humanos. Às vezes necessita-se que alguém ajude neste processo, até se tornar capaz de realizar a tarefa por si mesmo. A aprendizagem é um dos recursos naturais que todos possuímos, a qual serve para enfrentar as tormentas da vida.

Este recurso consiste na disponibilidade e abertura para aprender com as experiências que vão sendo acumulado no decorrer do tempo, sobretudo com aquelas que nos causa temor. Perceber o que necessitam para poder modificar, faz parte do aprendizado.

Quando sentimos ameaçados por alguma sensação de medo, insegurança, ciúme, etc., procuramos incluí-lo como parte da realidade humana, onde se descobre o que é necessário para transformar esse sentimento temido em uma maior confiança, e uma das maneiras construtivas de elevar o nosso crescimento pessoal.

Dentre os sentimentos humanos darei ênfase àqueles mais comuns, como a inveja, o medo, a ansiedade e o ciúme, os quais influenciam, de maneira considerável, a motivação e o comportamento humano.

Pode parecer estranho aprofundar nestes tópicos, mas em se tratando de pessoas, fica incompleto a nossa visão, sem considerar estes aspectos, tão relevantes na vida de cada ser humano.

3.3.1 Inveja

Termo derivado do latim *invideo* que significa “olhar atravessado”.

A inveja é a consciência dolorosa ou ressentida de uma vantagem usufruída por outras pessoas, aliada ao desejo de ter as mesmas vantagens. Os efeitos corrosivos da inveja são: calúnia, rivalidade, discórdia, ódio e ciúme.

Percebe-se que o fato em questão tem até um aspecto positivo, já que a admissão pelo sucesso do outro alimenta a competição e nos estimula a progredirmos a nos aperfeiçoarmos.

Nas organizações a inveja está relacionada com questões de justiça social. A competitividade acirrada dentro das organizações, torna-se um empecilho a ascensão profissional, as desigualdades de oportunidades, a diferenciação de cargos e chefias, o prestígio decorre da função exercida, o poder atribuído a alguém, estes tornam-se fator de inveja para aqueles que não possuem o equilíbrio para aceitar tais situações.

Assim uma pessoa invejosa é aquela que não consegue admitir que sua condição, como a de qualquer outro, é incompleta, e por isso imagina que as pessoas, as quais inveja, dispõem dessa plenitude.

3.3.2 Medo

Medo significa terror, susto, pavor. Todos já experimentaram este sentimento tão temido pelas pessoas, o qual está presente em todos os tipos de ocupações profissionais.

E apresenta-se de formas variadas dentro da organização, entre elas:

a) medo de errar – as pessoas sentem as vezes que não estejam em condições de resolver determinadas situações conflitantes, achando impossível administrá-la.

Freqüentemente, procuramos evitar que ocorram erros, temos medo que aconteça algo desagradável, então bloqueamos a iniciativa pessoal de realizar determinada experiência. Um dos direitos do homem é de errar. O erro não é um obstáculo, mas, sim um trampolim, tornando-se um veredicto sobre a experiência e não um fracasso, porque a vida é feita de experiência.

O que importa é aprender a reconhecer a relatividade de qualquer acontecimento, sobretudo se ele envolve algum erro. Cada fracasso é uma indicação para não repetir o erro no futuro.

b) medo de mudanças – quando precisamos mudar algum hábito, alguma função, sentimos uma sensação de repúdio, as pessoas não gostam de sentirem-se ameaçadas, preferem o cantinho seguro, os costumes e a rotina os quais querem conservar intocáveis. Às vezes as pessoas apegam-se a coisas e aos conceitos, que qualquer dirigente sente-se constrangido em contrariá-las.

c) medo de perder status – algumas pessoas não suportariam o fato de perder o poder de assinar determinado documento, de despachar as atividades diretamente como chefe, de sentar na cadeira alta, em ter a mesa grande, a sala de reserva. Estes apegos têm às vezes mais importância do que o próprio emprego e as pessoas são levadas a preservar com mais garra estes status do que a própria vida da organização.

Enfim, o medo seja proveniente das pressões ambientais, do ritmo de trabalho ou de riscos originários de má condição de trabalho, destrói a saúde mental dos funcionários, de modo progressivo.

3.3.3 Ansiedade

Como Dejours, em seu livro *Loucura do Trabalho*, aponta que a relação do trabalho compreende todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações com a hierarquia, as chefias, a supervisão e com os outros trabalhos – que às vezes são desagradáveis.

No ambiente de trabalho as execuções das funções são submetidas a um ritmo imposto, aos quais pode-se considerar que as relações hierárquicas são superpostas na medida em que a supervisão tem por encargo específico manter esta ansiedade com relação ao rendimento de cada funcionário.

Fatores determinantes da ansiedade:

- 1 – desestruturação das relações psico-afetivas, espontâneas e com os colegas de trabalho;
- 2 – desorganização do funcionamento mental, devido aos efeitos específicos da organização do trabalho sobre a vida mental dos funcionários, o que resultam uma ansiedade particular por uma grande parte da população trabalhadora;
- 3 – degradação do organismo devido às más condições de trabalho, que trazem prejuízos para o corpo, como também para o espírito. Nesta forma, a ansiedade,

constitui a seqüela da psíquica do risco que a nocividade das condições de trabalho impõem ao corpo.

O medo e a ansiedade são usados como instrumento de produtividade e de controle social, representando uma forma de exploração utilizada pela direção para pressionar os trabalhadores a trabalhar.

3.3.4 Ciúme

Ciúme constitui uma paixão nobre ou agressiva, de acordo com o objeto. Quanto nobre trata-se de uma emulação aguçada pelo temos, quando agressiva constitui cobiça estimulada pelo medo, o qual geralmente manifesta não tanto pelo ódio, mas pela sensação de perda.

O ciúme reage de variadas maneiras, entre elas: ameaça, rejeição, incerteza, insegurança. O reflexo do ciúme nas organizações encontra-se relacionado com a dependência entre o grupo, o qual os indivíduos tornam-se mais autônomos em relação a sua maturidade de ser aceito ou não pelo outros e pela equipe.

O ciúme torna-se um sentimento comum a todos, porém temos que trabalhar em nós a maneira mais adequada de atenuar suas conseqüências, sem prejudicar a integridade pessoal e profissional.

Tanto o medo, inveja, ansiedade e o ciúme, são fatores que nos motivam a querer melhorar nossa condição humana. Neste momento após ter conhecimento do impacto da mudança e como o nosso ser reage através dos determinantes comportamentais, é oportuno discutir sobre a motivação organizacional.

3.4 Deficiências Das Teorias Motivacionais

Na visão de Sievers, “os termos motivação” e liderança nas organizações modernas tornam-se cada vez mais questionadas quanto a sua viabilidade, tais teorias não confirmam sua experiência de trabalho com pessoas nas organizações.

Segundo o autor, as teorias motivacionais são limitadas e reduzem o homem e as organizações, bem como o inter-relacionamento a simples decorrências já determinadas. A maioria dos teóricos parece classificar a motivação das pessoas como o problema predominante e usar esse conceito para abordar a administração das organizações.

Embora Maslow tente suavizar essa tendência nas suas colocações, o que se percebe é que a noção de auto realização, em particular sua conceituação de motivação, nunca foi totalmente incorporada pela teoria administrativa e organizacional.

Os motivos não são apenas parte do mundo interior de um ser humano, mas em seu mundo exterior, estão somente relacionados pelo seu comportamento. Assim sendo, a motivação é considerada uma tentativa científica de estabelecer uma relação causal entre motivos e comportamentos, na medida em que estes últimos são determinados pelos primeiros.

Necessidades secundárias: Auto realização, Estima e Social.

Necessidades primárias: Segurança e Fisiológica

Percebe-se que a motivação deixou de ser um conceito científico para entender o homem e sua formação individual e transformou-se em um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano no ambiente de trabalho.

A motivação foi convertida em um instrumento de invasão manipulação e controle, através do qual líderes podem provocar determinado tipo de comportamento em seus colaboradores. Como tal, a motivação, é encarada como uma aparente atividade científica, sendo usada como substituta do poder e da coação que eram, anteriormente, os meios predominantes de influência.

A busca da objetividade e racionalidade, sobre a qual as teorias da motivação estão primordialmente baseadas, acentuam ainda mais a redução do relacionamento entre as pessoas e o trabalho nas organizações, há preocupação exclusiva de como o balanceamento entre indivíduos e as organizações pode ser otimizado.

A medida que noções mais amplas sobre a vida, sabedoria, maturidade e sentido da morte são excluída da noção predominante da pessoa dentro da teoria motivacional, cria-se uma idéia ingênua que inevitavelmente classifica os empregos como imaturos.

A pressuposição da eficácia organizacional reduz a pessoa, na empresa, a um fator concreto do processo econômico e trabalhista que pode facilmente ser classificado como “recurso humano”. O conceito de satisfação individual parece negligenciar os interesses desprovidos de quaisquer valores, significados e plenitude de vida.

As teorias de motivação têm reforçado ainda mais a separação entre líderes e colaboradores, no sentido de que os colaboradores são visto pelos líderes, como os que devem ser dirigidos e motivados.

A motivação só passou a ser um tópico para a organização do trabalho em si, quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou foi perdido, por este estar ligado a crescente divisão e fragmentação do trabalho.

As abordagens científicas, não mais podem levar em conta a própria subjetividade das pessoas, e explicam o ser humano em termos mecânicos, como entidades desconectadas do sentido e da sociedade, com preocupações que não ultrapassam a satisfação das necessidades individuais primárias, esses enfoques científicos, ao invés de relacionarem o homem a si mesmo e ao seu mundo, procuram adequá-lo ao requisito da massa social e dos sistemas de produção e consumo.

A imagem do homem motivado é apenas uma versão concretizada do consumidor como um dos papéis do homem na sociedade e, reforça o processo de fragmentação de nossa sociedade moderna. O qual baseia-se na divisão das pessoas e instituições, onde ambos são destruídos e dispersos em pequenos fragmentos sem qualquer relação entre si.

As instituições estão fragmentadas, e de várias maneira simultaneamente, também fragmentam nossas experiências. Nas sociedades ocidentais, somos levados a confirmar a ficção de que a vida privada não se relaciona com a vida social ou política.

A fragmentação das organizações de trabalho ocorrem de tal forma, que o planejamento, a administração e a supervisão do trabalho se acham separados da execução.

A forma como o trabalho é organizado demonstra a ficção de que alguns são gerentes e outros são trabalhadores, como se os gerentes não tivessem que trabalhar e os trabalhadores que gerir, para conseguirem desempenhar suas atividades mesmo que simples.

Na verdade, essa separação vai além, visto que os membros de uma organização tendem a comportar-se conforme a crença de que somente alguns possuem tudo e que

a maioria não tem nada. Do ponto de vista psicanalítico, os empregados que estão no topo da administração são considerados oniscientes (sabem tudo) e onipotentes (detém todo o poder) e, enquanto os demais são ignorantes e impotentes.

Diante da contínua fragmentação do trabalho nas organizações atuais, as atividades humanas são cada vez mais reduzidas ao mínimo componente, dando a entender que a própria noção de trabalho em si foi também transformado em cargos.

O cargo passa ser o rótulo para o que restou do trabalho, após a retirada de todos os aspectos administrativos e de satisfação pessoal, assim a motivação passa ser uma forma de novamente enriquecer e aromatizar artificialmente o trabalho.

Não resta dúvida de que em oposição as teorias motivacionais, existem crescente tentativas e preocupações em superar a desvalorização do trabalho nas organizações. Gradualmente a questão da qualidade está sendo ampliada e dirigida para o resgate da qualidade de vida no trabalho, com dupla intenção: oferecer um trabalho qualificado, ao invés de cargo e relacionar, na sua totalidade, o trabalho a pessoa e a sua vida.

A fragmentação da vida em vida no trabalho e todo resto, parece perpetuar o mito criado em torno da imortalidade da empresa. Embora, haja certeza de que os administradores também morrem, eles parecem estar acima dessas banalidades da vida. Pois carregam suas fontes de autoridade e poder dentro de si, não necessitando absolutamente de motivação ou reforço por parte dos outros.

Os administradores enquanto participantes da imortalidade da empresa, mediante a negação da própria morte, vêem as pessoas como os objetivos de seus próprios destinos divinos.

A invenção do tema “motivação” ocorreu numa situação na qual perdeu-se a possibilidade de concretizar, para muitos trabalhadores, qualquer sentido para o trabalho que executam e isso em função do processo de divisão e fragmentação do trabalho em cargos e atividades isoladas.

Como o sentido de trabalho foi perdido, este foi substituído pela tentativa de se conseguir que as pessoas produzam sob condições nas quais elas normalmente não estariam motivadas a trabalhar. Como as pessoas não podem perceber e administrar o sentido do trabalho enquanto inter-relação com o próprio trabalho e com o trabalho dos colegas, faz-se necessário capacitar as pessoas a trabalhar sem se relacionarem ou serem relacionadas.

Existe um mito de que “administrar é administrar gente”, mas quando as pessoas são administradas é porque elas não têm mais, ou então, não assumem mais responsabilidades por si mesma.

A principal preocupação do autor está em descobrir o significado do trabalho e o que esta por vir após a busca da motivação. Da mesma forma que a realidade, além da moldura de um quadro, é o pré-requisito lógico para se perceber a sua mensagem. Analogamente o significado da vida do ser humano, só pode ser concebida além da moldura, isto é, a partir da morte com final da vida.

4 – NOVAS TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As mudanças e desafios que as empresas e seus dirigentes terão pela frente nos próximos anos, de transição de um século para outro, serão de tal importância que podemos afirmar: quem não tiver adquirido competência empresarial não sobreviverá.

Desde o início do século até hoje, apresenta-se a necessidade de alguém com responsabilidade e autoridade para planejar, coordenar e controlar, enfim administrar os aspectos relacionados ao negócio.

As organizações modernas figuram em um novo cenário, é a era da globalização, está à frente quem deter a informação.

No lugar da fragmentação e rigidez, surge a união e a flexibilidade. São novos conceitos que marcam a transição deste milênio.

Neste novo panorama, nasce uma empresa holística, a qual será visto neste capítulo.

4.1 A Empresa na Visão Holística

As empresas modernas estão procurando encarar as organizações não com olhos estáticos e analíticos do modelo cartesianismo, mas com a dinâmica e a síntese que marcam o pensamento holístico – tendência universal da sintetizar as partes num todo organizado.

Holística vem do grego *holos*, significa todo, inteiro. Como reação à visão newtoniano-cartesiana de um universo fragmentado, característica de um paradigma mecanicista, instala-se de maneira progressiva um novo paradigma holístico, isto é, que traduz uma perspectiva, na qual, o todo e cada uma de suas sinergias, estão estreitamente ligados em interações constantes e paradoxais. Esta definição foi adotada pela Universidade Holística Internacional de Paris, em 1986. Esta visão newtoniano-cartesiana caracteriza pelo método analítico cartesiano, onde prevalecia o reducionismo e a fragmentação mente/corpo, espírito/matéria, pensa/executar.

Temos assim, na escola a divisão do saber em disciplinas e nas empresas do trabalho em tarefas.

Conforme Araia (1996), o funcionamento de uma empresa, segundo o modelo Holístico deve observar alguns itens:

- a) Essência e Diretrizes – as empresas possuem um objetivo primordial que é o lucro e conseqüentemente o seu crescimento, a visão holística não encara o crescimento como um mal em si, mas subordina-o a melhoria do bem-estar humano. Neste sentido crescer significa verificar se os benefícios são maiores que os custos, a riqueza não é vista de forma quantitativa, mas, passa a ser qualitativa, onde a qualidade é definida a partir das necessidades de cada sistema e não de um único modelo válido em todas as latitudes;

- b) Células e Órgãos da empresa – organizações estruturadas aos moldes dos velhos paradigmas mecanicistas imaginam as atribuições da empresa em relação aos funcionários são basicamente econômicas. Porém no pensamento holístico, a questão de salário passa a ser apenas um ingrediente num processo bem mais amplo.

Ser holístico significa, ouvir as opiniões de todos os membros da equipe, a fim de integrar na visão que precede o processo decisório.

A visão holística procura trabalhar o desenvolvimento do corpo, emoção e espírito, proporcionando um equilíbrio dessas dimensões do ser, que estavam sendo esquecidas pelo homem.

A partir do momento que o organograma tradicional for totalmente substituído por um holograma onde cada parte represente, ao mesmo tempo, ela mesma e o todo da organização. Pode-se dizer que estamos caminhando rumo a uma organização holística.

Torna-se necessário repensar o desenvolvimento organizacional para poder assim, transformá-lo num desenvolvimento organizacional holístico, onde se procura desenvolver um sistema geral em que todos os subsistemas reflitam na consecução dos seus objetivos próprios, as finalidades do organismo.

Por outro lado a organização holística passa a ter uma configuração hierárquica plana, onde as pessoas são a organização e não parte dela, como na administração tradicional.

Em síntese a visão holística procura estabelecer a idéia de complementaridade, o ser humano integral, ultrapassando o lado racional e valorizando também o lado sentimental.

4.2 O perfil dos gerentes de RH num mundo de transição

Vivemos num momento de grandes modificações em todos os campos da sociedade. Estruturas conceituais, anteriormente definidas como perpétuas, agora caem por terra. Muitos paradigmas são substituídos por inovações constantes, não só na administração, mas em todas as áreas científicas.

Apresento a distinção entre a sociedade industrial e a do conhecimento:

SOCIEDADE INDUSTRIAL	SOCIEDADE DE CONHECIMENTO
Hierarquia	Igualdade
Conformidade	Criatividade
Padronização	Diversidade
Eficiência	Eficácia
Especialização	Generalização e Holismo
Maximização da riqueza	Qualidade de vida
Material	Conservação de recursos materiais
Ênfase no conteúdo quantitativo	Ênfase na qualidade do resultado
Segurança	Auto expressão e Auto realização

Diante desta análise comparativa, observa-se que as posturas de gerenciamento vêm sofrendo constantes mudanças nas funções, as quais provocam um clima de insegurança e incerteza aos administradores em dinâmica entre a teoria e a prática.

Segundo Marques (1994), as mudanças mais emergentes que vem ocorrendo atualmente, levam em consideração os seguintes fatores:

- a) Tempo – fator chave (a reação da concorrência em termos de dominar o modo de produção alterou na seguinte proporção – na década de 70 o intervalo era de 02 anos, na década de 80 esse intervalo passou a ser de 06 meses e na década de 90, apenas 06 semanas);
- b) Informações – elemento básico de sobrevivência, agilidade e rapidez no tratamento das informações da vantagem competitiva;
- c) Colaboração – as parcerias transformaram-se em fatores estratégicas, em um mundo fundamentalmente complexo e interdependente, poucas organizações podem prescindir de troca de informações com clientes e fornecedores e de alianças estratégicas com outras organizações, são exemplos: joint-ventures, terceirização.

4.3 A concepção de RH

A função de RH é vista como uma intermediária entre as diversas gerências e os funcionários. Porém os gerentes não percebem que para alcançar seus objetivos, necessitam ter a responsabilidade de gerir pessoas.

Em razão disso, o RH não se identifica com as demais funções da organização e nem com o corpo de funcionários, os quais vêem-no como padrão.

Como a maioria dos objetivos da função de RH não está vinculada aos resultados finais da organização ela é considerada onerosa à instituição em tempos de crise. Com isso, o órgão permanece com sua postura defensiva, proporcionando um desempenho tranquilo das demais áreas em relação aos objetivos da organização.

Em contraposição, surge uma nova visão, onde a mesma deve garantir que a qualidade seja, antes de tudo, as próprias pessoas. Assumir a responsabilidade de promover e desenvolver a organização e não mais a de simplesmente mantê-la funcionando.

Precisa-se de gerentes que sejam capazes de mudar este panorama, onde ao invés de recrutar e selecionar apenas a baixo custo possa garantir que está atraindo os melhores talentos para sua organização.

4.4 Os novos desafios gerenciais

A constante mudança do meio ambiente e o aumento da interação de seus fatores fazem com que a organização passe a estar muito mais aberta às influências externas, exigindo novas maneiras de:

Pensar – é preciso perceber que o mundo do trabalho é mais um no mundo da vida;

Processar informação – a capacidade de síntese de idéias completas e determinar um item específico, são competências importantes quando considerada a limitada capacidade humana para lidar com a atual quantidade de informações;

Sentir – buscar e dar sentido a própria vida;

Agir – pensar e agir de maneira global;

Usar a intuição – utilizar a intuição como complemento às tomadas de decisão.

Um dos pontos preponderantes e diferenciador na capacitação de novos gerentes é a instrução formal, requisito básico para o acesso a uma boa posição administrativa.

Pesquisas realizadas mostram que as organizações cada vez mais, passam a ter gerentes mais novos, com maior nível de instrução formal e com menos tempo de trabalho na organização.

Segundo Rodrigues, “a necessidade de maior instrução formal do gerente diante da eficácia organizacional é colocada em dúvida por várias organizações de terceiro mundo, onde as altas posições hierárquicas são ocupadas por indivíduos sem formação universitária e que conseguem manter em alto grau da eficácia”.

Porém, observa-se atualmente que a falta de capacitação formal não adequa aos novos tempos, onde os gerentes precisam estar constantemente atualizados, de forma dinâmica e eficiente.

No quadro abaixo verifica-se os novos paradigmas do comportamento gerencial nas organizações;

OS NOVOS DESAFIOS GERENCIAIS

VELHOS PARADIGMAS	NOVOS PARADIGMAS
O gerente sabe tudo	O gerente não sabe tudo
Funcionário não sabe nada	Funcionário sabe muitas coisas
O gerente fala	O gerente ouve
Todo mundo é igual	Cada um é um
Repetição mecânica	Descoberta motivadora
Normas, medo	Criatividade, respeito
Obediência, punição	Liberdade, elogio
Gerente ensina	O gerente aprende
O gerente manda	O gerente libera
Rigidez	Flexibilidade

A experiência e a realidade das organizações comprovam que o êxito profissional de qualquer gerente depende de algumas habilidades organizacionais, entre elas se destacam:

- 1 – Participar de processos multidisciplinares – necessidade de conhecimento nas áreas sociológicas, psicológicas, matemáticas, economia, etc;
- 2 – Tratar os fenômenos segundo mútuo relacionamentos;
- 3 – Considerar a multidimensionalidade do ser humano;
- 4 – Facilitador e consultor das equipes;
- 5 – Ter iniciativa e capacidade de tomar riscos;
- 6 – Desenvolver a capacidade de ser competente;
- 7 – Favorecer o rompimento de fronteiras;

- 8 – Preparar-se para a vida e não apenas para a tarefa;
- 9 – Saber fazer bem, o que está fazendo;
- 10 – Ter competência para mensurar e comprovar o desempenho.

Percebe-se que o futuro gerente de RH deverá ser um especialista em comportamento humano e estar aberto a outras áreas, as quais não façam parte do currículo.

São as diferenças de um gerente inovador para um chefe que definirão a permanência na empresa. Hoje necessita-se muito mais de pessoas críticas que simplesmente técnicas. Sendo que o novo contexto em que vivemos exige uma cultura tolerante com as diferenças, compreendendo a singularidade humana.

Observa-se que os gerentes que buscam esta nova concepção de vida possuem algumas características, tais como:

- a) Sempre está orientando seus colaboradores e não controlando;
- b) Treina a equipe, transferindo seus conhecimentos e experiências de modo a desenvolver talentos e habilidades individuais;
- c) Saber que o reconhecimento sincero e honesto pode ser expresso com simplicidade no dia-a-dia, sendo isto um importante fator motivacional;
- d) Facilitador de processos de comunicação.

Porém, para que essa cultura possa se desenvolver, o gerente precisa estar aberto para as pessoas e mostrar disponível, sendo flexível, aceitar o novo ser humilde em poder aprender todas as coisas que as pessoas tem para ensinar.

A maior habilidade de um gerente é fazer com que as pessoas sintam-se importantes, criando um ambiente de confiança mútua. Este estilo de gerenciamento

vem sendo utilizado em ambientes revolucionários de trabalho, como meio alternativo para aumentar a eficiência e a produtividade.

Nesse novo cenário não há espaços para modelos tradicionais, porque o principal fator diferencial competitivo está nas pessoas e não nos equipamentos avançados ou ao bom planejamento.

5 – CONCLUSÃO

A elaboração desta monografia teve início com a definição do tema a ser explorado, o qual só foi possível após constantes pesquisas bibliográficas na área comportamental. Abordei **A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA**: o qual está vinculado um repensar pessoal e profissional. Visto que o homem organizacional, do qual tanto falamos, possui uma história de vida própria, alma e desejo de realização específica, torna-se impossível dissociar sua vida pessoal da profissional, o físico do emocional. Visualizar tudo isso é ter uma visão holística do homem organizacional.

Partindo desse pressuposto, verifica-se que as organizações precisam descobrir que estamos num tempo de mudanças, onde as relações homem e trabalho podem ser responsáveis pelo desempenho dos colaboradores no aumento da produtividade. Deparando com diversas situações que venham interferir no equilíbrio da organização, o gerente de RH precisa conscientizar-se da importância de ouvir e sensibilizar o colaborador. E acima de tudo, oferecer oportunidades para que ele opine, critique e exerça sua cidadania como forma de alcançar o sentido de autonomia, liberdade para desenvolver seu trabalho.

Isto porque, o que determina o sucesso de um profissional em RH, é a satisfação das necessidades dos seus colaboradores em poder contribuir com o crescimento da organização. Esta não pode ignorar o projeto de vida de cada empregado, mas tentar

ajudá-lo no sentido de entender melhor sua vida e encontrar caminhos mais fáceis para resolver seus problemas. Pois, o homem não é máquina, mas pessoa com sentimentos, emoções e desejos do qual é movido pela busca da felicidade.

Fazer planejamentos estratégicos visando melhor posição no mercado, sem olhar para as pessoas que trabalham na organização, corre o risco de ter resultados indesejáveis. Visto que a operacionalização será realizada por seres humanos, os quais precisam sentir protagonista do processo administrativo.

Em síntese, a proposta é: conhecer a idéia que são as particularidades que se forma o todo, isto é, a qualidade das pessoas e a excelência nas relações interpessoais, não se restringem apenas a necessidade de sobrevivência, mas principalmente, a satisfação maior, isto é, a missão do homem, que é sentir-se realizado nos aspectos básicos de sua vida.

Neste contexto as organizações precisam passar dos moldes tradicionais que enfocam a hierarquia, a conformidade, a padronização, a centralização, para o conceito organizacional atual que enfatiza a igualdade, a eficácia, a valorização, a qualidade de vida e o reconhecimento do homem enquanto ser social.

Hoje se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo de seu sucesso e competitividade. Atualmente, essa orientação está sendo assumida pelas organizações bem sucedidas do mundo todo.

Está havendo uma competitividade para serem conhecidas como empregadoras excelentes.

Não há dúvidas de que o sucesso dos negócios depende de políticas de reconhecimento e remuneração, treinamento e desenvolvimento, segurança financeira e ambiente de trabalho, saúde, bem estar e qualidade de vida dos funcionários. As empresas bem sucedidas do país estão investindo nisso e provando quanto isso é eficaz.

Nesse sentido nas empresas brasileiras como em todo o mundo está havendo uma transformação nas áreas de recursos humanos a cada dia.

Há uma ampliação no modo de gestão de recursos humanos, pois, também são responsáveis por ajudar as empresas a desenvolverem as pessoas.

Atualmente muitas empresas brasileiras estão fazendo parcerias com instituições para treinamento de pessoal.

As empresas devem buscar a capacitação, pois, qualificar é a única forma de competir no mercado.

Só assim pode-se dizer que, realmente, as organizações consideram o homem de forma integrada, pois uma depende da outra.

Esperamos, que este trabalho monográfico sirva aos objetivos inicialmente propostos e ajude a quem, no futuro, se interesse em aplicar, desenvolver e trabalhar este tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, ALDA JUDITH – **O método nas ciências naturais e sociais: Pesquisa quantitativa e qualitativa** / Alda Judith Alves_mazzotti. São Paulo: Pioneira, 1998.

ARIOLI, EDIR EDEMIR – **Análise e soluções de problemas: o método da qualidade total com dinâmica de grupo** / Edir Edemir Arioli. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER – **Motivação nas organizações** / Cecília Whitaker Bergaminia. - 4 Ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

BERG, ERNESTO ARTUR – **Manual do chefe em apuros: Como lidar e resolver seus problemas no dia a dia**. São Paulo: Mokron Books, 1999.

BETHLEM, AGRICOLA DE SOUZA – **Estratégia empresarial: Conceitos, processo e administração estratégia** / Agrícola Bethlem. São Paulo: Atlas. 1998.

CARDOSO, RENATA SILVA – **Como Motivar para obter desempenho máximo** / AMACOM; Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CAVALCANTE, MARLY – **Gestão estratégicas de negócios: Evolução, cenários, diagnóstico e ação** / Marly Cavalcante (Organizadora), São Paulo: Pioneira Thomson Learmeng, 2001.

CHIAVENATO, IDALBERTO – **Teoria geral da administração: Abordagens descritivas e explicativas, volume 2** / Idalberto Chiavenato. 5 ed. São Paulo: Mokron Books, 1998.

CHIAVENATO, IDALBERTO – **Introdução à teoria geral da administração: Edição compacta** / Idalberto Chiavenato. São Paulo: Makron Books, 1999.

GIL – **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GOMES, DÉBORA DIAS – **Fator K: Conscientização & comprometimento: Criando qualidade no ambiente da organização** / Débora Dias Gomes. São Paulo: Pioneira, 1994.

GUERREIROS, J.S. & Accosta-Hoyos - **Tecnologia e Qualidade de Vida**, 1985.

GUSTAVO G. BOOG – **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD** 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

HANKS, KURT – **O navegador de mudanças** / Kurt Honks. Rio de Janeiro: Qualitymork, 1998.

HERZBERG, FREDERICK, **O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho**, in **Conceito de Comportamento na Administração**, David R. Humpton, (org), São Paulo, EPU, 1973.

HUDSON, M. – **Administrando organizações de terceiro setor**. São Paulo: Mokron Books, 1999.

MACCOBY, M - **Perfil de Águia**: Dirigir a empresa uma nova arte, 1977.

MAITLAND, IAIN – **Como motivar pessoas** / Iain Maitland; tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000.

MASLOW, H. ABRAHAM - **Revista de Psicologia** p. 50. in: Rodrigues, Marcus. Qualidade de vida no Trabalho 1943.

MASLOW, H. ABRAHAM, "**Uma Teoria da Motivação Humana**", in O Comportamento Humano na Empresa – Uma Analogia, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, 1971.

McGREGOR, D. - **O Lado Humano da Empresa**: Rodrigues, Marcus. Qualidade de vida no Trabalho, 1980.

McGREGOR, DOUGLAS M., **O Lado Humano na Empresa**, in Yolanda F. Balcão e Laerte Cordeiro (eds), O Comportamento Humano na Empresa, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1971.

MAYO, ELTON, **The Social Problems of on Industrial Civilization**, Cambridge, Massachusetes, Harvard University Press, 1945.

MOREIRA, DANIEL AUGUSTO – **O método fenomenológico na pesquisa** / Daniel Augusto Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORIM, EDGAR, **Ciência com Consciência**, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1996.

RICHARDSON, ROBERTO JARRY – **Pesquisa social: Métodos e técnicas** / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José augusto de Souza Peres. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, FRANZ VICTOR – **Introdução ao projeto de pesquisa científica** / Franz Victor Rudio. Petrópolis: Vozes, 1986.

ULRICH, DAVID – **Recursos humanos estratégicos** / Dave Ulrich; tradução Cristina Bazán, Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2000.

WAGNER III, JOHN A – **Comportamento organizacional** / John A. Wagner III, John R hellenbeck. São Paulo: Saraiva, 1999.